

0-794289

На правах рукописи

ФАЗЛИАХМЕТОВ РАДИК ГАЙНУЛЛОВИЧ

**ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ
ЭФФЕКТИВНОГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ
ИНТЕГРИРОВАННЫХ СТРУКТУР
(на примере нефтехимического комплекса РФ)**

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,
комплексам – промышленность)

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание учёной степени
кандидата экономических наук



Москва - 2012

Диссертация выполнена на кафедре экономики и менеджмента ФГБОУ ВПО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова»

Научный руководитель - доктор экономических наук, профессор
Киперман Григорий Яковлевич

Официальные оппоненты: - доктор экономических наук, профессор
Бычин Владимир Борисович
- кандидат экономических наук
Попова Елена Андреевна

Ведущая организация - ФГБОУ ВПО «Государственный университет
управления»

Защита состоится «21» марта 2012 г. в 11.00 часов на заседании диссертационного совета Д 212.196.05 при ФГБОУ ВПО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова» по адресу: 117997, г. Москва, Стремянный пер., 36, ауд. 353.

С диссертацией можно ознакомиться в информационно-библиотечном центре Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова по адресу: 117997, Москва, ул. Зацепы, д.43.

Автореферат разослан «17» февраля 2012 г.

Объявление о защите диссертации и автореферат диссертации «17» февраля 2012 г. размещены на официальном сайте ФГБОУ ВПО «РЭУ имени Г.В. Плеханова»: <http://www.rea.ru> и в сети Интернет Министерства образования и науки Российской Федерации по адресу: vak2.ed.gov.ru.

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КФУ



0000801017

Ученый секретарь диссертационного совета,
кандидат экономических наук, доцент

В. Д. Свирчевский

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы диссертационного исследования. Интеграция – объективный, закономерный процесс развития промышленности, который в каждой отрасли имеет свои характерные особенности. В мировой экономике сложились различные типы интеграции организаций, различающиеся по целям сотрудничества, характеру хозяйственных отношений между участниками, степени самостоятельности последних и т.д.

Опыт развитых стран подтверждает, что ускорение научно – технического прогресса и инновационная направленность развития экономики достигаются в современных условиях, в первую очередь, не отдельными предприятиями, а их объединениями, группами, кластерами и сетями с горизонтальными, вертикальными и региональными связями. К наиболее распространённым формам интеграции относятся стратегические альянсы, консорциумы, картели, синдикаты, пулы, ассоциации, конгломераты, тресты, концерны, холдинги.

Интеграционные процессы в российской экономике носят объективный характер, они продиктованы необходимостью достижения существенных конкурентных преимуществ. Во многих отраслях, особенно в машиностроении, химической и нефтехимической промышленности только мощные производственные комплексы в состоянии обеспечить эффективное функционирование на уровне высших мировых достижений. При этом интегрированные структуры заинтересованы в передаче многих функций, требующих высокой гибкости и маневренности, массе малых и средних предприятий, что создаёт благоприятные предпосылки для их развития, оптимального симбиоза крупного, среднего и малого бизнеса.

В решении задач модернизации российской экономики, преодоления технического и технологического отставания от наиболее развитых стран определяющую роль играют крупные интегрированные структуры. Только им под силу на равных конкурировать с мощными зарубежными компаниями, осуществлять крупномасштабные инвестиционные и инновационные программы. Существенную роль в обеспечении инновационной направленности нашей экономики могут и должны играть кластерные образования. В кластерах благодаря гибкости их структуры, сочетанию деятельности организаций различного профиля и масштаба, объединённых единой целью, создаются благоприятные условия для инновационной деятельности.

Использование кластерного подхода уже занимает одно из ключевых мест в стратегиях социально-экономического развития ряда субъектов РФ. Кластеризация становится основой промышленной политики многих регионов. Между тем опыта организации эффективного функционирования интегриро-

ванных структур, обеспечения инновационной направленности их деятельности пока ещё недостаточно. Существовавшие в советской экономике производственные объединения имели мало общего с современными крупными корпорациями. Принципиальная новизна объединений коммерческих организаций заключается в переходе от процессов директивной централизации к корпоративной самоорганизации, основанной на отношениях собственности, экономической зависимости, а также к договорному принципу объединения организаций на добровольной основе. По-новому решаются проблемы формирования крупных интегрированных структур, обеспечения их эффективного функционирования и взаимодействия, а в ряде направлений – сочетание таких, казалось бы, несовместимых понятий как конкуренция и сотрудничество.

В экономической литературе по исследуемой проблеме основное внимание уделяется обоснованию целесообразности формирования холдингов и кластеров и доказательствам их преимуществ, а практическим проблемам формирования интегрированных структур и обеспечения их эффективного функционирования не уделяется должного внимания. Именно эти проблемы являются предметом исследования диссертации, что и определяет её актуальность, теоретическую и практическую значимость.

Степень научной разработанности проблемы. Теоретико-методологические основы эффективного функционирования интегрированных структур рассмотрены в работах В. Агафонова, Э. Бабалова, Н. Волковой, В. Гончарова, А. Дынкина, А. Епишина, Г. Клейнера, Дж. Коллинза, М. Портера, Ю. Таранухи, Р. Фатхутдинова, Р. Форстера, И. Шиткиной, Й. Шумпетера и др. Разработка темы диссертационного исследования базировалась также на изучении трудов, посвящённых вопросам повышения конкурентоспособности интегрированных структур, В. Андрианова, К. Баскаева, В. Варнавского, М. Грачёвой, Е. Денисова, А. Исмаиловой и др. Особо важная роль в исследовании проблем интеграции принадлежит А. Маршаллу (теоретические основы интеграции) и М. Портеру (система конкретных методических рекомендаций).

В то же время методические и научно-практические проблемы организации деятельности холдингов и кластеров, обеспечения инновационной направленности их деятельности исследованы явно недостаточно, что и определяет направленность настоящего исследования.

Цель и задачи исследования. Цель диссертационного исследования состоит в разработке и обосновании научно-методических положений и рекомендаций по развитию теории и совершенствованию практики формирования интегрированных структур в нефтехимическом комплексе страны и обеспечению их эффективного функционирования.

В соответствии с поставленной целью в работе поставлены и решены следующие задачи:

- определить закономерности интеграционных процессов в российской экономике, их особенности в нефтехимической промышленности;
- выявить на основе анализа функционирования интегрированных структур в нефтехимическом комплексе факторы, негативно влияющие на эффективность их функционирования;
- обосновать направления совершенствования деятельности интегрированных структур, обеспечивающие развитие инновационной составляющей их деятельности;
- разработать организационно-методические рекомендации, основанные на выявлении предпосылок формирования промышленно-инновационных кластеров в нефтехимической промышленности страны и обеспечивающие их комплексное развитие;
- раскрыть особенности эффективного управления интегрированными структурами на основе централизации принятия стратегических решений и широкой самостоятельности предприятий в процессе их реализации.

Область исследования. Диссертационное исследование соответствует пунктам 1.1.1. – Разработка новых и адаптация существующих методов, механизмов и инструментов функционирования экономики, организации и управления хозяйственными образованиями в промышленности. 1.1.2. – Формирование механизмов устойчивого развития экономики промышленных отраслей, комплексов, предприятий. 1.1.12. – Условия и инструменты создания транснациональных корпораций, механизмы их адаптации к российским условиям хозяйствования. 1.1.20. – Состояние и перспективы развития отраслей топливно-энергетического, машиностроительного, металлургического комплексов специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность) Паспорта специальностей ВАК России (экономические науки).

Объект исследования – интегрированные структуры, функционирующие в химическом и нефтехимическом комплексе российской экономики.

Предмет исследования – система организационно-экономических отношений, складывающихся в процессе формирования и функционирования интегрированных структур в химической и нефтехимической промышленности.

Теоретико – методологической базой диссертации явились основные положения экономической теории, теории организации и управления экономическими системами, а также фундаментальные труды отечественных и зарубежных ученых и специалистов по проблемам формирования и функциониро-

вания интегрированных структур, а также практический опыт организации инновационной деятельности корпораций.

Методы исследования. В процессе исследования использовались такие общенаучные методы, как системный подход, экономический анализ и синтез, факторный анализ, экономико-математическое моделирование, экспертные оценки.

Информационная база исследования. В работе использовались законодательные и нормативно-правовые акты Российской Федерации, данные Росстата, обзоры информационно-аналитических агентств, первичные материалы организаций и предприятий республики Татарстан («Татнефть», «ТАИФ», «Нижнекамскнефтехим», «Казаньоргсинтез»), «РОСНЕФТЬ», «ЛУКОЙЛ», «СИБУР» и Интернет-ресурсы.

Научная новизна исследования состоит в обосновании направлений совершенствования организационно-экономического механизма формирования и функционирования интегрированных структур в нефтехимической отрасли и обеспечения инновационной направленности их развития.

Наиболее существенные результаты диссертационной работы, полученные лично соискателем и выносимые на защиту:

1. Обоснованы предпосылки, особенности и условия рациональной организации и эффективного функционирования интегрированных структур в химической и нефтехимической промышленности, обуславливающие приоритет формирования холдингов как основной формы интеграции в этой отрасли промышленности, обеспечивающей оптимальное взаимодействие производственных и логистических структур на всех этапах цикла производства и доведения готовой продукции до потребителя.

2. Доказана целесообразность применения в холдингах модели управления, предполагающей формирование их стратегии, исходя из главных целей развития и определения основных путей их достижения, отраженных в основополагающем документе – стратегии холдинга, и разработку стратегического плана, представляющего собой развёрнутую программу реализации стратегии, включая комплекс конкретных мероприятий и фиксацию интервальных сроков их реализации в годовых бизнес-планах.

3. Разработана принципиальная схема формирования и реализации стратегии холдинга, учитывающая отраслевые особенности и мировые тренды развития, обеспечивающая оптимальное ресурсное обеспечение текущих потребностей и перспективных задач исходя из условия приоритета развития с опорой на эффективную текущую деятельность, а также совершенствование системы управления с акцентом на сокращение длины скалярной цепи при повышении достоверности обмена информацией между подразделениями холдинга.

4. Обоснована необходимость использования системы показателей, характеризующих деятельность холдинга, в которой ведущая роль принадлежит показателям, отражающим динамику конкурентных позиций холдинга: его доли по основным товарным группам на национальном, региональном и местном рынках (а для наиболее крупных холдингов – и на мировых рынках), а также показателям рыночной добавленной стоимости (MVA) и экономической добавленной стоимости (EVA), которая особенно важна для публичных компаний, акции которых котируются на фондовом рынке.

5. Раскрыты закономерности процесса кластеризации как важнейшего направления ускорения научно-технического прогресса и комплексного развития экономики регионов, что позволило уточнить теоретические основы кластеризации предприятий и обосновать формы и методы взаимодействия участников кластера, а также необходимость дифференцированного подхода к определению организационной модели кластера, придания ей свойств гибкости, мобильности, способности приспосабливаться к изменяющимся условиям внешней среды.

6. Разработана оптимальная модель нефтехимического кластера и рекомендации по его формированию, а также система показателей, характеризующих деятельность промышленно-инновационного кластера, включая изменение порядка учета нематериальных активов с точки зрения более полного отражения инновационной активности организации.

Практическая значимость диссертационного исследования состоит в том, что разработанные теоретические положения, выводы и предложения доведены до методических и практических рекомендаций, которые могут быть использованы при формировании интегрированных структур в химической и нефтехимической промышленности страны и организации их эффективного функционирования.

Апробация результатов исследования. Основные методические рекомендации, выводы и предложения, содержащиеся в диссертации, в 2009-2011 гг. докладывались, обсуждались и получили положительную оценку на всероссийских, региональных и отраслевых научно-практических конференциях и семинарах.

Теоретические результаты исследования, содержащие анализ и характеристику интеграционных процессов в российской экономике, использовались в практической деятельности ЗАО «Союз-Дивинил» и в учебном процессе по курсам «Экономика организаций (предприятий)», «Стратегический менеджмент», «Государственное и корпоративное управление» в РЭУ им. Г.В.Плеханова.

Публикации. По теме диссертации автором опубликованы 4 работы общим объемом 4,4 п.л., в том числе 3 – в журнале из списка, рекомендованного ВАК РФ.

Структура диссертационной работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы, построенных по принципу последовательного раскрытия темы диссертации от теоретических основ функционирования интегрированных структур в современной экономике до конкретных выводов и рекомендаций по повышению эффективности функционирования интегрированными структурами.

В первой главе «Основы функционирования интегрированных структур в современной экономике» рассмотрена проблема соответствия теоретических основ интеграции и потребностей практики, раскрыты роль и место интегрированных структур в экономических процессах, показаны особенности доминирующей формы интеграции и влияние интегрированных структур на динамику инновационного развития экономики.

Во второй главе «Анализ особенностей функционирования интегрированных структур в нефтехимическом комплексе» раскрыты особенности развития интегрированных структур в России в целом и специфика экономического развития и инновационный потенциал интегрированных структур в нефтехимическом комплексе, исследованы процессы кластеризации и их влияние на повышение конкурентоспособности предприятий комплекса.

В третьей главе «Формирование механизмов эффективного функционирования интегрированных структур» раскрыта суть авторских подходов к проблеме развития инновационного потенциала интегрированных структур, а также обоснованы предложения по модернизации механизмов обеспечения эффективного функционирования кластеров. Отдельный раздел посвящен совершенствованию анализа деятельности интегрированных структур с точки зрения формирования информационно-аналитической базы принятия управленческих решений.

В заключении диссертации обобщены результаты проведенного исследования и приведены его основные выводы и рекомендации.

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ И ЕГО ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

В современных условиях тенденция концентрации капитала характерна для всех отраслей экономики. Использование эффекта масштаба позволяет снизить расходы на единицу продукции при увеличении объема производства. Этому также способствуют специализация и разделение труда, а, следовательно, и

более высокая его производительность. В результате более крупные компании получают возможность выпускать и продавать товары с более низкими средними издержками по сравнению с фирмами меньших размеров. Вместе с тем, эффект масштаба действует до некоторой пороговой величины, после которой наблюдается обратная картина – рост издержек по мере увеличения объемов производства. В числе главных причин – усложнение системы управления, рост бюрократического аппарата, что увеличивает затраты и снижает быстроту реакции на возникающие проблемы. В связи с этим перед менеджерами всегда стоит задача – определить условия сохранения устойчивости группы компаний, выбрать стратегию, виды бизнеса и характер их ведения, организационную структуру, обосновать оптимальное сочетание финансово-экономических и производственных параметров, способствовать созданию определённой корпоративной культуры.

Соперничество хозяйствующих субъектов способствует их интеграции в различных формах – от более простых (альянсы, ассоциации, картели, синдикаты, консорциумы) до более сложных, которые рассмотрены в диссертации. В России, как и во всём мире, распространена практика интеграции путём слияния и поглощения. В диссертации рассмотрены мотивы слияний и поглощений, и подчеркнуто, что они связаны как с конкретной рыночной ситуацией и борьбой за лидерство в своей рыночной нише, так и с субъективными факторами: в ряде случаев присутствуют и мотивы, имеющие мало общего с утилитарными установками на повышение экономической привлекательности того или иного бизнеса. Вместе с тем, можно говорить об определенных закономерностях, которые свойственны процессам формирования интегрированных объединений независимо от того, «мягкий» или «жесткий» вариант объединения выбран, а также от состава участников такого организационного образования. С этой точки зрения в диссертации рассмотрены характеристики интегрированной бизнес-группы (ИБГ), проблема гармонизации интересов обладателей фактических прав и подчеркнуто, что именно поэтому сейчас акцентируется внимание на кластеризации – форме организации ИБГ, где координируется деятельность собственников, менеджеров и органов власти.

Для современного рынка характерно доминирующее положение крупных поставщиков товаров и услуг, однако государство не остается безразличным к процессам концентрации капитала, запрещая монопольные объединения, ограничивающие свободу конкуренции. Именно после принятия антимонопольных законов широкое распространение получила иная форма объединений фирм – *холдинг-компания*. В диссертации раскрыты особенности и истоки жизнеспособности такой формы объединения, показана динамика развития холдинговых

структур, в том числе с учетом страновых различий и специфики процессов интеграции в нефтехимической отрасли.

Цель объединения юридических лиц в холдинг – достижение синергетического эффекта, а большой размер компании создает положительный имидж у инвесторов и кредиторов, что может способствовать привлечению заемных средств на более выгодных условиях, чем в среднем на рынке. Увеличение масштабов бизнеса также содействует снижению страновых, производственных, экологических и других рисков. В настоящее время практически все крупнейшие компании США и Западной Европы имеют холдинговую структуру.

Эффективное функционирование холдинга возможно только при наличии у него четкой стратегии и стратегического плана её осуществления. Стратегический план холдинга реализуется через бизнес-планы дочерних акционерных обществ, которые ими разрабатываются самостоятельно, руководствуясь стратегией холдинга (рис. 1).



Рис. 1. Схема формирования и реализации стратегии холдинга
(составлено автором)

В отношении способов образования холдингов в экономической литературе существует штамп: холдинг образуется в результате интеграции предпри-

ятий. Однако хозяйственная практика в этот штамп не укладывается, так как существует как минимум три способа формирования холдингов:

1. Интеграция путём слияния, поглощения, скупки пакетов акций и т.п.
2. Дезинтеграция, которая происходит путём реорганизации акционерного общества в форме выделения и образования на базе выделившихся структурных подразделений дочерних акционерных обществ.
3. Учреждение предприятием дочерних предприятий для выполнения ими определённых производственных или непроизводственных функций.

В диссертации раскрыта специфика задач управляющего холдинга с точки зрения глубины влияния и объёма функций управления, которые зависят от выбранных целей, стратегии и структуры управления, также преимущества организации бизнеса в холдинговой форме.

Проблема нововведений показана в диссертации с точки зрения жизненного цикла технологий и управления технологическими разрывами, что предполагает знание экономических последствий внедрения новых технологий как собственной фирмой, так и конкурентами, выявления технологий, наиболее уязвимых к атаке конкурентов.

Управление технологическими разрывами и раскрытие инновационного потенциала интегрированных структур будет более эффективным, если обеспечивается более широкое взаимодействие участников рыночных процессов, чем в рамках одной, даже очень крупной структуры. Примеры из мировой практики подтверждают, что кластерная форма организации производства является наиболее подготовленной для инновационного процесса, а экономический кластер позволяет объединить усилия предприятий, работающих в одной продуктовой и географической нише, государства и частного сектора в решении задачи ускорения инновационного развития.

В диссертации рассмотрены примеры, показывающие роль государства в формировании отраслевой структуры экономики, в формировании промышленно-инновационных кластеров и подчеркнуто, что кластерный подход во многих отношениях является антиподом отраслевого подхода. Ограничения, которые представляют определенную опасность для формирования и развития кластеров субъектов экономики, имеют внутреннюю и внешнюю составляющие, существенные черты которых раскрыты в диссертации.

Роль кластеров в снижении как трансформационных, так и транзакционных издержек, выгоды кластерной модели развития бизнеса и регионов для участников кластеров подробно рассмотрены в диссертации и подчеркнута, что в нефтехимической отрасли особенно велики возможности формирования кластеров, передачи десяткам и сотням малых предприятий производства многих продуктов, выполнения вспомогательных и обслуживающих функций. Однако

помимо отраслевой составляющей для формирования кластера необходимо наличие тесных инновационно-ориентированных взаимодействий между его участниками, так как кластеры были эффективны, они должны обладать ядром, вокруг которого и формируется вся его структура.

Мировой опыт показывает, что интеграционные процессы во многом определили динамику развития отраслей нефтепереработки. Однако российская действительность показывает как аналогичные примеры, так и прецеденты, отличающиеся от глобальных тенденций.

Холдинги в России – ещё относительно молодое явление в сравнении с мировой практикой. Значительное число холдинговых компаний образовалось в России путем «деления» больших компаний при их реструктуризации. Корпорации холдингового типа с государственной долей участия сложились в России преимущественно в отраслях, относящихся к категории естественных монополий, либо в тех отраслях, где утрата государственного контроля была нежелательна по соображениям стратегического характера. Наиболее сильно интеграционные процессы проявляются в нефти – и в газодобыче (примеры, характеризующие эти процессы, приведены в диссертации). Именно интеграция со специализирующимися в конкретной области организациями позволяет снизить себестоимость добываемой нефти, что является первым конкурирующим фактором в нефтехимии.

Сейчас добычу нефти в России осуществляют 325 организаций, в том числе 145 входят в состав вертикально-интегрированных нефтегазовых компаний (ВИНК), 177 так называемых независимых структур и три, действующие на условиях соглашений о разделе продукции. Свыше 90% производства нефти и конденсата приходится на восемь ВИНК: «Роснефть», «ЛУКОЙЛ», ТНК-ВР, «Сургутнефтегаз», «Газпром» (включая «Газпром нефть»), «Татнефть», «Башнефть» и «РуссНефть».

Нефтяной бизнес на протяжении всей своей истории является одним из наиболее вертикально-интегрированных. Еще первые нефтяные компании стремились выстроить полный технологический цикл – от разведки и добычи сырой нефти (*upstream*) до переработки и продажи нефтепродуктов (*downstream*). В России та же черта у нефтяных компаний¹.

Дальнейшее развитие вертикально интегрированные нефтяные компании получили, проникая в нефтехимические отрасли, которые включают в себя химические подразделения, осуществляющие глубокую переработку нефтепро-

¹ Так, например, в ОАО «Татнефть» создано более 100 самостоятельных юридических лиц в форме дочерних предприятий, среди которых непосредственно производственно-технологическим процессом связаны 44 (12 – разведка и добыча нефти и газа, 20 – производство нефтяного оборудования, 12 – переработка и сбыт нефти), 26 предприятий занимаются инвестиционной и финансовой деятельностью, а 47 – сервисным обслуживанием.

дуктов. Эти подразделения в управлении обычно представляют собой автономные, но вертикально подчинённые единицы одного или нескольких взаимосвязанных холдингов (конгломератов).

Одним из способов изменения степени вертикальной интегрированности являются слияния и поглощения, которые позволяют в достаточно короткие сроки и без дополнительных рисков увеличить свои запасы и перерабатывающие мощности. В результате слияний и поглощений компании, объединяя взаимодополняющие активы, получают более высокий потенциал для дальнейшего развития, возрастают их инвестиционные возможности, а также возможности использования накопленного ранее в каждой из компаний управленческого и технологического опыта, знаний разных сегментов.¹

Другой плюс для холдингов от слияний и поглощений - увеличение доли рынка, контролируемой компанией, что иногда позволяет влиять на цены, высказывать мнение, к которому прислушиваются при формировании отраслевой политики. В то же время бывают и перекосы, когда политика цен в стране формируется крупными холдинг-компаниями, которые в явной и неявной форме заключают картельные соглашения, назначают договорные уровни цен и распределяют между собой регионы поставок. Такие примеры приведены в диссертации. Сам факт преобладания холдинговых структур в ряде отраслей – положительное явление, но необходимо ограничить их влияние на политику страны, проводить активную политику поддержки независимых производителей и субъектов малого предпринимательства.

Российские холдинги играют весомую роль в экономике страны и во многом определяют динамику и направленность интеграционных процессов. Государственная статистика не содержит сведений о холдингах, но о наличии холдингов и динамике их состава можно судить по изменению количества дочерних и зависимых обществ (табл. 1).

В последние годы в структуре производства нефтехимического комплекса России произошел целый ряд негативных изменений. Доля наукоемкой продукции с высокой добавленной стоимостью существенно уменьшилась, но сейчас завершается формирование крупных холдингов, и их владельцы начинают уже задумываться о повышении эффективности работы компаний, модернизации и обновлении мощностей, оптимизации производственной структуры.

¹ Так, поглощение Газпромом Сибнефти сочетает сразу несколько положительных факторов. Прежде всего, возможность дополнить нефтяным бизнесом газовый, притом, что последний характеризуется более длительным инвестиционным циклом, требует большей степени надежности поставок для энергетики, промышленности, населения. Появившаяся возможность объединить или, по крайней мере, координировать нефтяной бизнес «Газпрома» с помощью специализированной компании, обладающей собственными нефтеперерабатывающими мощностями, позволяет газовому монополисту расширить нефтяной сектор деятельности, в том числе и за счет использования своих возможностей на международном рынке.

Таблица 1

Число организаций и их дочерних и зависимых обществ в отдельных видах экономической деятельности в РФ^{*)}

| Год | Добыча топливно-энергетических полезных ископаемых | | Производство кокса и нефтепродуктов | | Химические производства | |
|------|--|---------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------|---------------------------------------|
| | всего юридических лиц | число их дочерних и зависимых обществ | всего юридических лиц | число их дочерних и зависимых обществ | всего юридических лиц | число их дочерних и зависимых обществ |
| 2008 | 774 | 434 | 109 | 341 | 680 | 403 |
| 2009 | 810 | 435 | 108 | 4226 | 693 | 436 |

* Источник: Промышленность России. 2010. – М.: Росстат, 2010, с. 68-69.

Российская химическая отрасль изначально формировалась по своеобразному «холдинговому» принципу – предприятия строились комплексами, близко расположенными и связанными внутри себя технологически. Всего в СССР было 19 таких узлов, например Ангарск-Усолье, Зиминск, Волгоградско-Волжский, Омский, Красноярский, Дзержинский и другие. Объективно они были бы идеальной основой для организации технологически взаимоувязанных территориальных холдингов, но, к сожалению, во многом эта структура разрушилась в ходе передела собственности, что отразилось на экономической эффективности производства.

Главной проблемой российского химического комплекса в настоящее время является обеспечение конкурентоспособности производства на основе инноваций. Однако, если говорить об аспектах инновационного развития и роли интегрированных структур в этих процессах, то и здесь отечественная специфика не могла не отразиться на динамике изменений, определяющих конкурентные позиции российских предприятий. Несмотря на множество декларативных заявлений на всех уровнях о важности и поддержке инноваций, реальных сдвигов в развитии инновационной деятельности в последнее время практически не произошло¹. Федеральный центр призывает к внедрению инноваций, но данному процессу препятствует налогово-административное регулирование, а те шаги, которые власти всё же предпринимают для стимулирования НИОКР, как правило, не имеют ни чёткого адресата, ни единого координи-

¹ Данные по удельным затратам на НИОКР на тонну условного топлива довольно красноречивы: Shell - 5,67 долл. США, Exxon Mobil - 3,02 долл. США, Татнефть - 0,72 долл. США, Сургутнефтегаз - 0,39 долл. США, Газпром - 0,29 долл. США, Роснефть - 0,06 долл. США. Российский лидер в этой сфере - Татнефть - в 2009 г. зарегистрировала 158 патентов (для сравнения, Shell регистрирует в среднем 250 патентов в год). При этом бразильские и китайские компании инвестируют в НИОКР больше, чем российские ВИНК (<http://www.oilru.com/nr/218/5384/>).

рующего центра. В стране нет специального законодательства, поощряющего инновации. Механизм вовлечения научных разработок в коммерческую деятельность, превращение их в товар еще предстоит создать и отработать. Необходимо создать инфраструктуру коммерциализации инноваций.

Для характеристики инновационной активности холдингов большое значение имеет стоимость, состав и динамика удельного веса нематериальных активов в балансе, но существующий порядок учета зачастую лишь создает видимость благополучия там, где его совсем нет¹. Реальных объектов интеллектуальной собственности у российских ВИНК практически нет. Необходимо установить, что в балансах предприятий по строке «Нематериальные активы» указывается стоимость реальных нематериальных активов, исключительных прав на объекты интеллектуальной собственности, действительно отражающих инновационную активность предприятий.

Таким образом, оценить инновационный потенциал отечественных интегрированных структур достаточно сложно, тем более, если речь идет о совокупности предприятий, образующих инновационно-производственные кластеры.

Концепцией долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации, утверждённой распоряжением Правительства Российской Федерации от 17.11.2008 г. № 1662-р, предусматривается создание сети территориально-производственных кластеров, реализующих конкретный потенциал территорий, формирование ряда инновационных высокотехнологичных кластеров в европейской и азиатской части России. Задача состоит в том, чтобы от общих деклараций перейти к разработке и реализации в регионах программ формирования и развития промышленно – инновационных кластеров.

К настоящему времени ряд проектов развития территориальных кластеров реализуется в инициативном порядке. Следует отметить положительную тенденцию: в России начала проявляться осознанная государственная инициатива по созданию инновационных зон и организации кластеров (такие примеры приведены в диссертации).

Одним из барьеров, стоящих на пути развития кластерных инициатив в России, выступает отсутствие культуры информационной открытости, которое выливается в недоверие между потенциальными участниками кластера и фор-

¹ Так, в балансе ОАО «ГАЗПРОМНЕФТЬ» доля нематериальных активов за 2009 и 2010 гг. составляет около 2,5 %, что в разы больше чем у ОАО «ЛУКОЙЛ» и ОАО «РОСНЕФТЬ» (около 1,0 % у каждой ВИНК в те же годы) и на несколько порядков больше, чем в ОАО «ТАТНЕФТЬ» (0,020% и 0,008 % в 2009 и 2010 гг.). Однако, при детальном анализе выясняется, что в составе нематериальных активов ОАО «ГАЗПРОМНЕФТЬ» и ОАО «РОСНЕФТЬ» преобладает показатель «права на землю; аренды земельных участков» (более 70% общей суммы); кроме того все ВИНК включают оценку «деловой репутации (гудвилля)» компании (более 40% общей суммы), которую к нематериальным активам относить вообще не следует.

мирование недобросовестной конкуренции. К ограничениям развития кластерного подхода также относится низкая культура производства, слабое развитие аутсорсинга – фактора, сдерживающего развитие кластерного подхода в России, с удобной для минимизации налогообложения и использования административного ресурса практикой вертикально-интегрированных компаний.

Анализ особенностей функционирования интегрированных структур в нефтехимическом комплексе показал, что наряду с общими моментами, характерными для развития российской экономики в целом, есть и специфические, требующие внимания при разработке механизмов, направленных на повышение эффективности системы управления.

С развитием в ИБГ относительно независимых подразделений, которые предназначены для создания и апробации продуктов на внутренних рынках, внедрения нововведений, новых технологий или методов с учётом тенденций развития отрасли, требуется интрапренёрство, но корпорации не могут его реализовать, так как единые корпоративные процессы и системы компенсации в крупных компаниях не допускают расхождений. Необходимо формирование инновационного климата в коллективе, поощрение любых новаторских идей, хотя далеко не все они будут реализованы. Задачи органов управления – создать атмосферу творчества и новаторства, открытого обмена идеями, которую следует поощрять, но при этом чутко контролировать. Связующая роль инновационной культуры в ИБГ представлена на рис. 2.

Инновационная направленность деятельности ИБГ должна быть инновационна и во взаимоотношениях с органами власти, в обеспечении взаимной заинтересованности в реализации новых проектов. Этой цели отвечает формирование кластеров. Именно в кластерной структуре ИБГ привлекают к совместной деятельности административный ресурс государства как в форме гарантий, так и в форме многогранного привлечения научных структур (НИИ и ВУЗов), а также таможенных, налоговых, финансовых и др. органов.

Модернизация отрасли может проходить с полным закрытием наиболее затратных и технологически отсталых предприятий или их перепрофилированием на выпуск других продуктов, но это возможно только при активном содействии государства. Темпы роста нефтехимической отрасли должны опережать среднемировые, но для этого нужна межгосударственная интеграция, с привлечением крупных иностранных партнёров, готовых поделиться своим опытом и технологическими ноу-хау.

Мировой опыт свидетельствует о том, что наиболее крупные и эффективные единичные химические комплексы ориентированы на всестороннее использование углеводородного сырья и производят как продукцию нефтехимии, так и газохимии – аммиак, азотные удобрения, метанол. Однако сейчас в Рос-

сии просто нет инвестора, способного создать новые крупные нефтехимические мощности в «чистом поле». Все «игроки» отрасли, рассматривая те или иные проекты, всё равно ориентируются на уже существующие площадки. Интеграция с газохимиками позволила бы нефтедобывающим структурам ВИНК решать вопрос утилизации попутного нефтяного газа, транспорт «жирных» фракций которого вместе с метаном является иногда единственной возможностью по их вывозу из регионов добычи. Поэтому необходимо создать условия, стимулирующие комплексное потребление углеводородного сырья на внутреннем рынке, что будет способствовать развитию химической и нефтегазохимической промышленности.



Рис. 2. Связующая роль инновационной культуры в ИБГ
(составлено автором)

Необходимость государственной поддержки интеграции в области нефтехимии определяется тем, что Россия, занимая ведущее место в мире по нефтедобыче, в то же время в производстве нефтехимии со второго места во времена

СССР скатилась до 18-го в настоящее время.¹ Пока что существенных сдвигов в этом направлении нет.

В диссертации разработан комплекс мер, обеспечивающих управление научно-инновационными и инвестиционными процессами на уровне крупного промышленного предприятия, корпорации или холдинга, основанный на примере рациональной организации инновационной деятельности в крупнейшем предприятии нефтехимической промышленности страны – ОАО «Нижнекамск-нефтехим». Опыт государственной поддержки ИБГ, рассмотренный в диссертации, позволил сформулировать направления, позволяющие реализовать возможности развития инновационной составляющей в деятельности интегрированных структур.

В диссертации обосновывается схема формирования регионального кластера (рис. 3), а также, основываясь на международном опыте, обобщены предпосылки к возникновению «идеального» технологического кластера.

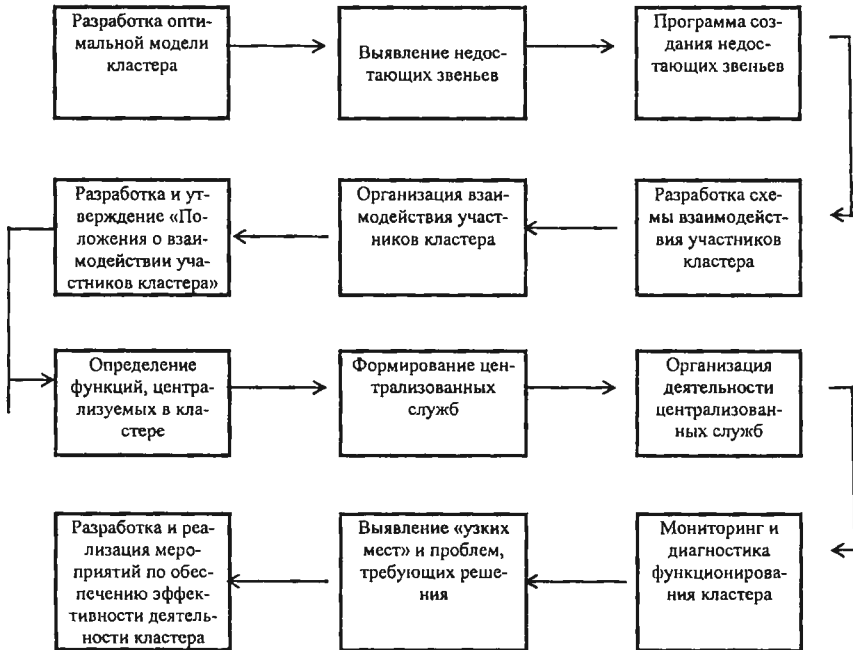


Рис. 3. Формирование кластера в регионе (составлено автором)

¹ http://plastinfo.ru/information/news/12037_21.3.2011/

Деятельность кластера, наряду с общепринятыми, характеризуется некоторыми специфическими показателями. По нашему мнению, *состав показателей*, которыми характеризуется деятельность кластера, может быть следующим: количество организаций в составе кластера, в том числе научно-исследовательских, проектно-конструкторских, промышленных и др.; численность персонала, в т.ч. в НИИ, КБ и ПКБ; инвестиции (млн. руб.), в т.ч. в НИИ-ОКР; количество новых товаров, производство которых освоено на предприятиях кластера; количество патентов и лицензий, зарегистрированных организациями кластера; количество новых технологий, разработанных и внедрённых организациями кластера; доля инновационной продукции в объёме промышленной продукции кластера (в %); количество инновационных проектов, реализованных на предприятиях кластера; количество договоров по коммерциализации инновационной продукции; объём продукции инновационной направленности, произведённой малыми и средними предприятиями кластера.

Система показателей, характеризующих функционирование кластера, должна, по нашему мнению, отвечать ряду требований:

- отражать действенность кластера, развитие различных форм взаимодействия участников кластера;
- оценивать роль кластера в развитии экономики региона, влияние функционирования кластера на основные показатели развития экономики региона;
- показывать усиление инновационной направленности деятельности участников кластера.

Состав предлагаемой системы показателей деятельности кластера представлен в форме таблицы (табл. 2).

Предлагаемая система показателей отражает инновационную направленность деятельности кластера. При характеристике деятельности конкретного кластера, кроме приведённых в табл. 2, используются общепринятые в каждой отрасли показатели: объём реализованной продукции промышленных предприятий, строительно-монтажных работ строительными организациями, товарооборот торговых организаций и др. По региональным кластерам, все участники которого находятся в пределах одного региона, определяется динамика доли кластера в ВВП региона; по кластерам, осуществляющим внешнеторговые операции, определяется динамика и структура экспорта и импорта. В результате перечень показателей, приведённых в табл. 2, дополняется показателями, характеризующими специфические особенности конкретного кластера.

В интересах инновационного развития кластера и на основе взаимных интересов участников могут быть скорректированы стратегии предприятий - их участников. Кластеры опровергают формулу Парето – в рамках кластера взаи-

модействие и сотрудничество предприятий идёт им всем на пользу, а не во вред. Бесспорные преимущества кластеров доминируют.

Таблица 2

Показатели деятельности промышленно–инновационного кластера

| № п/п | Показатели | 2009 г. | 2010 г. |
|-------|--|----------|----------|
| 1. | Количество организаций в составе кластера | 164 | 171 |
| 1.1 | - промышленных предприятий | 53 | 58 |
| 1.2 | - строительных организаций | 7 | 8 |
| 1.3 | - научно – исследовательских организаций | 5 | 5 |
| 1.4 | - торговых организаций | 11 | 12 |
| 1.5 | - прочих | 88 | 79 |
| 2. | Численность персонала, чел. (на конец года) | 60440 | 63720 |
| 3. | Инвестиции, млн. руб.: | 69300 | 73580 |
| 3.1 | - реальные | 63300 | 65480 |
| 3.1.1 | - из них в НИОКР | 5180 | 7260 |
| 3.2. | - финансовые | 820 | 840 |
| 4. | Производство новых товаров (работ, услуг) – продуктовые инновации - единиц (наименований) - млн. руб | 3 256 | 4 628 |
| 5. | Количество новых технологий, разработанных и внедрённых организациями кластера (процессные инновации) | 3 | 3 |
| 6. | Внутрикластерный оборот, млн. руб | 126360 | 144080 |
| 7. | Удельный вес нематериальных активов, %. | 3,4 | 3,5 |
| 8. | Количество зарегистрированных патентов | 2 | 3 |
| 9. | Объём услуг по аутсорсингу, млн. руб | 24400 | 28200 |

По нашему мнению, в каждом регионе, где это ещё не сделали, должна быть разработана программа формирования промышленно-инновационных кластеров, определена оптимальная структура каждого кластера, выявлены недостающие звенья и намечены меры по их созданию.

Целесообразно создание экспертного совета по государственно-частному партнёрству в Министерстве регионального развития РФ и местных экспертных советов в регионах. Они должны давать рекомендации по организации такого партнёрства в развитии кластеров, в осуществлении крупных инвестиционных проектов, что имеет огромное значение для нефтехимического комплекса. Причём взаимодействие сторон при государственно – частном партнёрстве должно оформляться соглашениями о партнёрстве с чётким определением ролей и ответственности, полномочий, расходов.

Для устойчивости кластера, с целью сдерживания и своевременного пресечения центробежных тенденций, необходимо формирование в кластере Координационного центра (совета, или иного аналогичного по функции органа),

который, не вмешиваясь в сферу исключительной компетенции членов кластера, обеспечивает согласованность их действий.

Роль государства в процессе активизации и развития кластеров заключается в том, что оно выступает как одна из трех равноправных сторон, каждая из которых осуществляет свои специфические функции. Такой подход в зарубежной литературе называют концепцией «тройной Спирали» (*Triple Helix*). Смысл данного подхода состоит в том, что инновационное развитие наиболее эффективно может быть обеспечено за счет совместной деятельности государства, бизнеса и научного сообщества. Роль государства в развитии кластера заключается в активном посредничестве и, как следствие, устранении ряда провалов рынка. Именно поэтому государство, исполняя роль посредника, помогает уменьшить информационную асимметрию (и снизить транзакционные издержки) за счет формирования площадок для взаимодействия, выступая в некоторых случаях гарантом исполнения обязательств, принимая на себя часть рисков, участвуя непосредственно в проектах, формулируя и уточняя правила игры и пр. Данные мероприятия позволяют организациям кластера (как коммерческим, так и некоммерческим) интенсифицировать взаимодействия друг с другом и более полно использовать потенциал положительных экстерналий. Роль государственных органов в активизации и развитии кластера, особенно региональных, является решающей.

Схема возможного состава нефтегазохимического кластера представлена на рис. 4. Обязательными элементами кластера должны быть крупное предприятие нефтехимии и научно – технический центр.

Совершенствование организационных структур предполагает и решение задачи повышения оперативности и степени достоверности информации, которая ложится в основу управленческих решений.

К стратегическим целям деятельности холдинга относятся повышение стоимости компании, её капитализация, наращивание капитала. Стратегической целью может быть также усиление конкурентных позиций фирмы, повышение рыночной доли на национальном, региональном и местном рынках, а для отдельных наиболее крупных холдингов – и на мировом рынках.

Соответственно должна строиться система показателей, характеризующих деятельность холдинга: прибыль из неё не исключается, но она не занимает ведущих позиций.

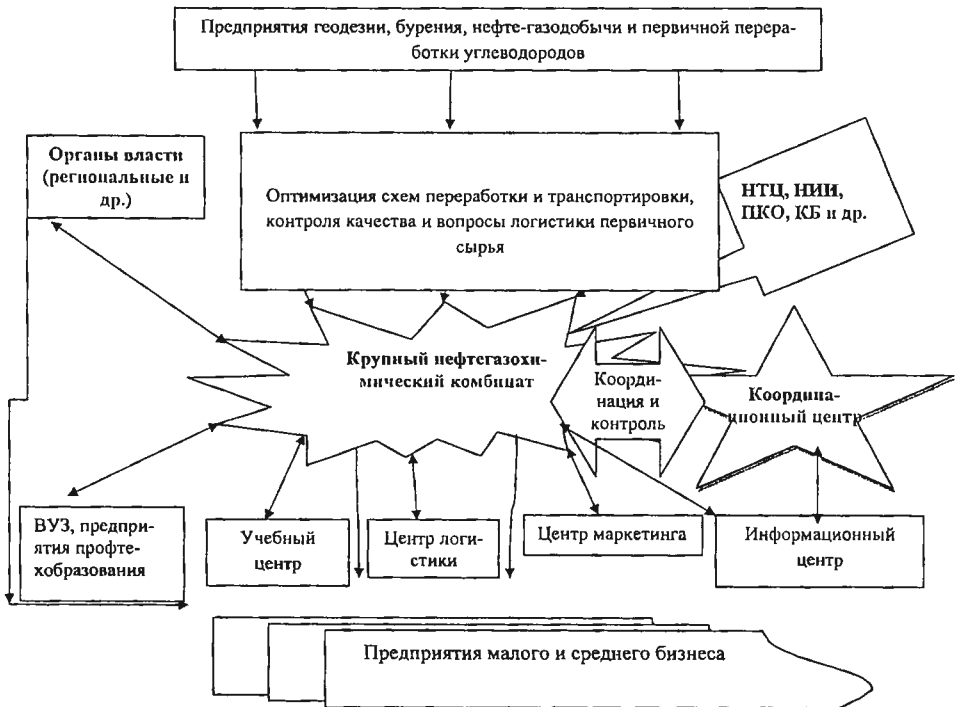


Рис. 4. Схема нефтегазохимического кластера (составлено автором)

Общие принципы экономического анализа (комплексность, объективность, целенаправленность, действенность и др.) не зависят от организационно-правовых форм и поэтому применимы к анализу любых интегрированных структур, в том числе наиболее распространённых в промышленности — холдингов. В то же время имеется немало существенных конкретных особенностей. Основные виды экономического анализа деятельности холдингов, по нашему мнению, следующие (рис. 5):



Рис. 5. Виды экономического анализа деятельности холдингов
(составлено автором)

В каждом направлении деятельности на формирование стоимости влияют различные факторы (рис. 6). В действующей отчётности выделяются три направления деятельности – производственная, инвестиционная и финансовая. В диссертации указывается, что целесообразно выделить и инновационную деятельность ввиду её особой важности в современных условиях (хотя возможны элементы дублирования, так как инновации должны быть присущи всем направлениям деятельности). Для характеристики взаимодействия входящих в состав холдинга организаций целесообразно использовать показатель внутрихолдингового оборота – объёма взаимных поставок товаров (работ, услуг).

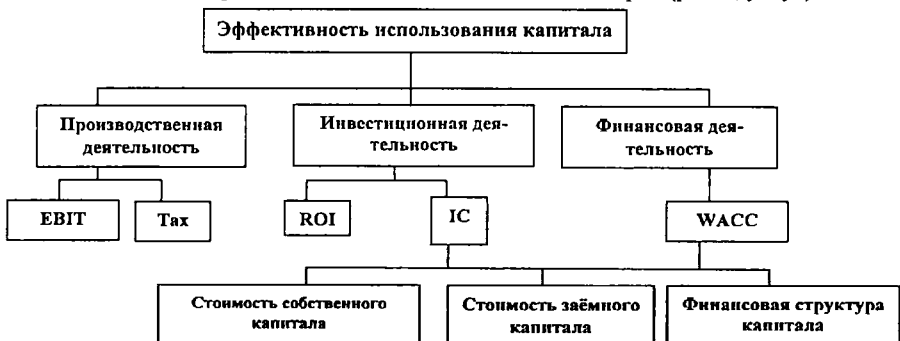


Рис. 6. Ключевые финансовые факторы создания стоимости (составлено автором)

Предлагаемая автором система показателей, отличающаяся от применяемой отечественными холдингами, показана на примере холдинга «Татнефть» (табл. 3).

Таблица 3

Показатели деятельности ОАО «Татнефть» в 2009 – 2010 гг.*

| № п.п. | Показатели | 2009 г. | 2010 г. |
|--------|---|---------|----------|
| | I. Операционная деятельность | | |
| 1. | Объём добычи нефти, млн. т. | 25,85 | 26,11 |
| 2. | Объём добычи попутного газа, млн. м ³ | 756,5 | 770,0 |
| 3. | Объём нефтехимической продукции, млрд. руб. | 19,4 | 26,66 |
| 4. | Выручка от продаж, млрд. руб. | 225853 | 257955 |
| 4.1 | - от продажи нефти | 191604 | 221385 |
| 4.2 | - от продажи нефтепродуктов | 8260 | 1470 |
| 5. | Поставка нефти на экспорт, тыс. т. | 17297,8 | 16751,30 |
| 6. | Поставка нефти на внутренний рынок, тыс. т. | 8435,80 | 8557,80 |
| | II. Капитализация и эффективность деятельности | | |
| 7. | Балансовая стоимость активов, млн. руб. | 314310 | 421207 |
| 8. | Курс акций на ММВБ (на конец года), руб. | 139,62 | 147,03 |
| 9. | Капитализация компании, млрд. руб. | 299,8 | 307,6 |
| 10. | Стоимость чистых активов, млрд. руб. | 265,9 | 286,0 |
| 11. | MVA (9 – 10) | 33,9 | 21,6 |
| 12. | Прибыль чистая от продаж, млн. руб. | 77334 | 73647 |
| 13. | Собственный капитал, млн. руб. | 264762 | 285958 |
| 14. | Прибыль до налогообложения, млн. руб. | 67736 | 52343 |
| 15. | Чистая прибыль, млн. руб. | 50745 | 38931 |
| 16. | ROS, % | 34,24 | 28,55 |
| 17. | ROA, % | 16,14 | 9,24 |
| 18. | ROE, % | 19,17 | 13,61 |
| 19. | III. Инвестиционная деятельность | | |
| 19.1 | Реальные инвестиции, млн. руб. | 104323 | 88209 |
| 19.2 | Приобретение основных средств, млн. руб. | 89254 | 77901 |
| 20. | Финансовые инвестиции, млн. руб. | 222 | 7659 |
| 22. | Стоимость инвестированного капитала, млн. руб. | 11758 | 16644 |
| 23. | EVA, млн. руб. (12 – 22) | 65576 | 57003 |
| 24. | Доля нематериальных активов в активе баланса, % | 0,008 | 0,026 |

* Показатели строк 11, 16 – 18, 23 рассчитаны по данным действующей отчетности.

Рыночная добавленная стоимость снизилась, но это нельзя считать недостатком в деятельности холдинга, так как объёмы добычи нефти и производство нефтехимической продукции не сократились, выручка и стоимость чистых ак-

тивов возросли, курс акций на ММВБ вырос. Данных о внутрихолдинговом обороте нет. По нашему мнению, в расшифровке выручки от продаж целесообразно выделять: «в том числе продажи организациям холдинга».

В зависимости от специализации холдинга целесообразно определять показатели, характеризующие занимаемую холдингом долю регионального и национального рынков по наиболее важным продуктам нефтепереработки и нефтехимии. К сожалению, по публикуемым статистическим данным определить эти показатели невозможно, необходимы специальные исследования.

Инвестиционный анализ имеет целью оценку инвестиционного потенциала холдинга, его динамики и эффективности использования. В диссертации предлагается система показателей, позволяющая, на взгляд автора, ответить на эти вопросы.

Особенность анализа эффективности и результативности финансовых вложений в холдингах состоит в том, что их нельзя оценивать по доходности, показателям прибыли и рентабельности, так как преобладающая часть финансовых вложений холдингов – это, как правило, инвестиции в дочерние общества. Для холдингов такой анализ имеет особенно важное значение ввиду их высокого удельного веса в активах. Это видно на примере ОАО «ЛУКОЙЛ» (табл. 4).

Таблица 4

Структура финансовых вложений ОАО «ЛУКОЙЛ» в 2010 г.
(без дочерних и зависимых обществ)

| № п/п | ПОКАЗАТЕЛИ | На начало года | | На конец года | |
|----------|-----------------------------------|----------------|-------------|---------------|-------------|
| | | млн. руб. | в % к итогу | млн. руб. | в % к итогу |
| 1. | Долгосрочные финансовые вложения | 693032 | 76,7 | 482730 | 48,8 |
| 2. | Краткосрочные финансовые вложения | 45784 | 5,1 | 358759 | 36,3 |
| 3. | Итого финансовых вложений | 738816 | 81,8 | 841489 | 85,1 |
| 4. | Баланс | 903054 | 100 | 989297 | 100 |

Основными показателями, характеризующими результативность деятельности холдинга, являются MVA – рыночная добавленная стоимость (Market Value Added) и EVA – экономическая добавленная стоимость (Economic Value Added). MVA – это сумма, на которую рыночная стоимость компании, её капитализация (для АО – суммарная рыночная стоимость акций) превышает стоимость её чистых активов.

Рассчитаем MVA холдинга «ТАТНЕФТЬ» по данным отчётов компании за 2009 и 2010 гг.

2009 г. $MVA = \text{капитализация} - \text{стоимость чистых активов} = 299,8 - 265,9 = 33,9$ млрд. руб.

2010 г. $MVA = 307,6 - 286,0 = 21,6$ млрд. руб.

Показатель MVA объективно характеризует результат деятельности компании за весь период её функционирования с момента её создания, но в оценке, которую ей даёт рынок. Это оценка деятельности компании рынком.

Достоинство MVA – тесная связь с реальными рыночными условиями деятельности, в то же время его существенный недостаток – высокая волатильность, так как колеблется рыночный курс акций.

Показатель EVA по своему экономическому содержанию – это чистая прибыль от продаж за вычетом затрат капитала на её получение:

$EVA = NOPAT - IC * WACC = \text{Net Operating Profits After Taxes} - \text{Invested Capital} * \text{Weighted Average Cost of Capital}$, чистая операционная прибыль (после налогообложения) за вычетом стоимости инвестированного капитала. Инвестированный капитал состоит из собственного капитала компании (по балансу – «Капитал и резервы») и долгосрочного заёмного капитала (по балансу – «Займы и кредиты» в составе долгосрочных обязательств).

Существенного значения количественная оценка показателя EVA не имеет, но необходима для принципиальной оценки результатов деятельности: если $EVA > 0$, то компания в анализируемом периоде наращивала капитал; если $EVA < 0$, то компания в этом периоде «продала» капитал; если $EVA = 0$, (что бывает крайне редко), то деятельность фирмы в данном периоде не сказалась на величине капитала.

Финансовые результаты деятельности характеризуются общепринятыми показателями прибыли (*Profit; Net profit*) и рентабельности: рентабельности капитала (ROC - Return On Capital) и рентабельности собственного капитала (ROEC – Return on Equity Capital).

Таким образом, повышение эффективности деятельности интегрированных структур – сложная и многоплановая работа, которая включает в себя и модернизацию организационной структуры, и повышение качества аналитической работы, и более тесное взаимодействие частного сектора и государства.

По теме диссертации автором опубликованы следующие научные работы:

1. Фазлиахметов Р. Повышение инновационной активности промышленных предприятий. – Микроэкономика, 2006 , № 4. – 0,5 п.л. *(издание рекомендовано ВАК России)*.
2. Фазлиахметов Р. Формирование холдинга и процессы интеграции производства с децентрализацией управления. – Микроэкономика, 2008, специальный выпуск (февраль). – 0,5 п.л. *(издание рекомендовано ВАК России)*.
3. Фазлиахметов Р.Г. Кластер – эффект альянса. – Микроэкономика, 2010, № 1. – 0,4 п.л. *(издание рекомендовано ВАК России)*.
4. Фазлиахметов Р.Г. Инновационный потенциал предприятий. – М.: Институт микроэкономики, 2010. – 3 п.л.

Подписано в печать «29» сентября 2012 г. Печать трафаретная.
Тираж 100 экз. Заказ «21» октября

Отпечатано в типографии ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова»
117998, Москва, Стремянный пер., 36.

10 ~